

ABSTRAK

PT. Bank Jabar sebagai salah satu bank umum komersial terkemuka di Indonesia yang berdiri sejak 1960 dan telah dinasionalisasikan dari Pemerintahan Belanda merasakan persaingan dalam dunia bisnis perbankan semakin ketat, dan saat ini Bank Jabar sedang menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang diharapkan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan ini khususnya dalam merancang manajemen strategi perusahaan.

Penyusunan *Balanced Scorecard* yang sedang diterapkan oleh Bank Jabar masih dalam tahap sosialisasi tentang *Balanced Scorecard* kepada seluruh jajaran manajemen di Bank Jabar. Setelah itu Bank Jabar dapat melakukan tahap selanjutnya berupa pemahaman terhadap visi, misi dan strategi perusahaan, melakukan perumusan terhadap perspektif *Balanced Scorecard*, menentukan tujuan strategis perusahaan, menentukan kunci faktor sukses dari masing-masing strategi untuk setiap perspektif, menentukan ukuran strategis, dan penyusunan peta strategi.

Penyusunan metode *Balanced Scorecard* untuk Bank Jabar pada laporan tugas akhir ini terdiri dari tiga tahapan untuk melanjutkan tahapan yang belum dilakukan oleh Bank Jabar, yakni tahap pengumpulan data yang diawali dengan pengumpulan data umum perusahaan serta data visi, misi dan strategi perusahaan. Kemudian dilakukan pemahaman terhadap visi, misi dan strategi untuk dirumuskan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, tahap penyusunan yang meliputi penentuan tujuan strategis, kunci faktor sukses dan ukuran strategis dari setiap perspektif serta melakukan analisis hubungan antara ukuran strategis dari masing-masing perspektif dan tahap akhir yakni kesimpulan dan saran dari penelitian ini.

Hasil akhir dari penelitian ini berupa peta strategi dari strategi yang diperoleh selama penelitian yang disertai dengan ukuran-ukuran strategis. Ukuran strategis yang dihasilkan untuk masing-masing perspektif adalah; Perspektif finansial yang terdiri dari jumlah saham yang terjual, posisi baki debit kredit/periode, NPL, posisi dana/periode, laba bersih, total *FBI*, *BOPO*, *CAR*, *ROA*, *ROE*, *NIM*, *LDR*, Perspektif pelanggan yang terdiri dari persentase kualitas layanan, rasio keluhan yang teratasi, jumlah keluhan/periode, *Product Holding*, *Customer Satisfaction Index*, Perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari persentase kelancaran kualitas aktiva produktif, jumlah bank yang dialiansi, persentase *SLA achievement*, persentase implementasi *data base support system*, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari produktivitas pegawai kredit, produktivitas pegawai dana, jumlah *coaching* pegawai, jumlah sertifikasi kepala divisi, cabang dan pejabat setingkat, persentase nilai modal diperoleh.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMAKASIH	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1-1
1.2 Identifikasi Masalah.....	1-2
1.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi	1-2
1.4 Perumusan Masalah	1-3
1.5 Tujuan Penelitian	1-3
1.6 Sistematika Penulisan	1-3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	2-1
2.1.1 Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	2-1
2.1.2 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	2-2
2.1.2.1 Perspektif Finansial.....	2-2
2.1.2.2 Perspektif Pelanggan.....	2-6
2.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	2-9
2.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	2-12
2.1.3 Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	2-15
2.1.4 Keunggulan dan Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i>	2-16
2.2 Analisis SWOT	2-19
2.2.1 SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi	2-20
2.2.2 Cara Membuat SWOT	2-20
2.3 Matrik Internal – Eksternal	2-24
2.4 Matrik <i>Grand Strategy</i>	2-25

2.5 GML Consulting.....	2-26
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Objek dan Metode Penelitian.....	3-1
3.2 Langkah-langkah Penelitian (<i>Flow Chart</i>)	3-2
3.3 Keterangan <i>Flow Chart</i>	3-3
3.3.1 Tahap Pengumpulan Data	3-3
3.3.1.1 Studi Data Perusahaan	3-3
3.3.1.2 Data Umum Perusahaan.....	3-3
3.3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	3-3
3.3.1.4 Data SWOT Perusahaan	3-3
3.3.1.5 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	3-4
3.3.1.6 Perumusan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan ke Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	3-4
3.3.2 Tahap Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	3-5
3.3.2.1 Penentuan Tujuan Strategis Setiap Perspektif	3-5
3.3.2.2 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> Setiap Perspektif	3-6
3.3.2.3 Penentuan Ukuran Strategis Setiap Perspektif.....	3-7
3.3.2.4 Perancangan Peta Strategi.....	3-7
3.3.4 Tahap Akhir	3-7
BAB 4 PENGUMPULAN DATA	
4.1 Data Umum Perusahaan.....	4-1
4.2 Struktur Organisasi	4-2
4.3 Data SWOT Perusahaan	4-2
4.3.1 Kekuatan	4-2
4.3.2 Kelemahan	4-3
4.3.3 Peluang.....	4-3
4.3.4 Tantangan.....	4-4
4.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	4-6
4.4.1 Visi Bank Jabar	4-6

4.4.2 Misi Bank Jabar	4-6
4.4.3 Strategi Bank Jabar	4-7
4.5 Saham Bank Jabar	4-7
BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISA	
5.1 Konsesus <i>Balanced Scorecard</i>	5-1
5.2 Pembentukan Tim Management Strategi	5-1
5.3 Definisi Industri	5-3
5.4 Penentuan Unit Bisnis Strategi	5-3
5.5 Penentuan Strategi Korporat	5-4
5.6 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	5-6
5.7 Perumusan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan Kedalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	5-7
5.7.1 Perumusan Visi Kedalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	5-7
5.7.2 Perumusan Misi Kedalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	5-9
5.7.3 Perumusan Strategi Kedalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	5-11
5.8 Penentuan Tujuan Strategis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	5-16
5.8.1 Perspektif Finansial	5-16
5.8.1.1 Penentuan Siklus Bisnis Perusahaan	5-17
5.8.1.2 Hubungan Keterkaitan Visi dan Misi Terhadap Strategi	5-17
5.8.1.3 Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Finansial	5-19
5.8.2 Perspektif Pelanggan	5-20
5.8.2.1 Hubungan Keterkaitan Visi dan Misi Terhadap Strategi	5-22
5.8.2.2 Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Pelanggan	5-23
5.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	5-25
5.8.3.1 Hubungan Keterkaitan Visi dan Misi Terhadap Strategi	5-26
5.8.3.2 Model Rantai Generik Kaplan dan Norton	5-27
5.8.3.3 Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	5-30
5.8.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	5-32

5.8.4.1 Hubungan Keterkaitan Visi dan Misi Terhadap Strategi	5-33
5.8.4.2 Kelompok Strategi, Tiga Kategori Utama Kaplan dan Norton	5-34
5.8.4.3 Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	5-38
5.9 Penentuan Kunci Faktor Sukses.....	5-38
5.9.1 Perspektif Finansial.....	5-39
5.9.2 Perspektif Pelanggan.....	5-40
5.9.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	5-45
5.9.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	5-47
5.10 Penentuan Ukuran Strategis	5-48
5.10.1 Perspektif Finansial.....	5-48
5.10.2 Perspektif Pelanggan.....	5-52
5.10.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	5-54
5.10.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	5-55
5.11 Perancangan Diagram Sebab-Akibat / Strategy Map	5-57
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	6-1
6.2 Saran	6-5
6.2.1 Saran Untuk Perusahaan	6-5
6.2.2 Saran Untuk Peneliti Lanjutan	6-5

DAFTAR PUSAKA

LAMPIRAN

KOMENTAR DOSEN PENGUJI

DATA PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1	Perbedaan Sistem Menejemen.	2-16
2.2	EFAS	2-23
2.3	IFAS	2-23
3.1	Tabel Perumusan Visi, Misi dan Strategi terhadap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .	3-5
3.2	Tabel Perumusan Hubungan Visi dan Misi terhadap Strategi.	3-6
3.3	Proses Penentuan Tujuan Strategis.	3-6
5.1	Perumusan Visi ke Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .	5-8
5.2	Perumusan Misi ke Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .	5-10
5.3	Perumusan Strategi ke Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .	5-15
5.4	Visi, Misi dan Strategi Pada Perspektif Finansial.	5-17
5.5	Hubungan Visi dan Misi Terhadap Strategi Pada Perspektif Finansial.	5-19
5.6	Rangkuman Kaitan Strategi Terhadap Visi dan Misi Bank Jabar Dalam Perspektif Finansial.	5-19
5.7	Penetapan Tujuan Strategis Perspektif Finansial.	5-20
5.8	Tujuan Strategis untuk Visi dan Misi Bank Jabar pada Perspektif Finansial.	5-20
5.9	Tabel Visi, Misi dan Strategi Pada Perspektif Pelanggan.	5-22
5.10	Hubungan Visi dan Misi Terhadap Strategi Pada Perspektif Pelanggan.	5-23
5.11	Rangkuman Kaitan Strategi Terhadap Visi dan Misi Bank Jabar dalam Perspektif Pelanggan.	5-24
5.12	Penetapan Tujuan Strategis Perspektif Pelanggan.	5-24
5.13	Tujuan Strategis untuk Visi dan Misi Bank Jabar pada Perspektif Pelanggan.	5-25
5.14	Visi, Misi dan Strategi Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-26
5.15	Hubungan Visi dan Misi terhadap Strategi Bank Jabar dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-27
5.16	Pengelompokan Strategi Bank Jabar Untuk Persepektif Proses Bisnis Internal ke Dalam Model Rantai Nilai Generik Kaplan dan Norton.	5-30
5.17	Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-31
5.18	Tujuan Strategis dari Visi dan Misi Bank Jabar Terhadap Model Rantai Nilai Generik Kaplan dan Norton dengan Strategi yang Berfokus pada <i>Operational Excellent</i> .	5-31

5.19	Penjabaran Visi, Misi dan Strategi pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-32
5.20	Hubungan Visi dan Misi Terhadap Strategi Bank Jabar pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-34
5.21	Pengelompokan Strategi Bank Jabar Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kategori Kaplan dan Norton.	5-37
5.22	Penentuan Tujuan Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-38
5.23	Tujuan Strategis Perspektif Finansial.	5-39
5.24	Tujuan Strategis Perspektif Pelanggan.	5-43
5.25	Kunci faktor Sukses pada Perspektif Pelanggan.	5-44
5.26	Tujuan Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-45
5.27	Kunci Faktor Sukses Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-46
5.28	Tujuan Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-47
5.29	Kunci Faktor Sukses Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-47
5.30	Ukuran strategis Perspektif Finansial.	5-49
5.31	Ukuran strategis Perspektif Pelanggan.	5-52
5.32	Ukuran strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.	5-54
5.33	Ukuran strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	5-56
6.1	Ukuran Strategis Perspektif Finansial.	6-2
6.2	Ukuran Strategis Perspektif Pelanggan.	6-2
6.3	Ukuran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.	6-3
6.4	Ukuran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	6-3

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	<i>Balanced Scorecard</i> memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional.	2-2
2.2	Gambar Rantai Hubungan Sebab Akibat Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	2-8
2.3	Proporsi Nilai Pelanggan	2-9
2.4	Perspektif Proses Bisnis Internal - Model Rantai Nilai Generik.	2-12
2.5	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	2-15
2.6	Keseimbangan Sasaran Strategi Yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategi (Mulyadi,2005).	2-18
2.7	Diagram SWOT.	2-20
2.8	Model IE Untuk Strategi Korporat.	2-24
2.9	Matriks Penentuan <i>Grand Strategy</i> .	2-26
2.10	Susunan tim BSC dari GML Consultant.	2-27
3.1	<i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> .	3-2
4.1	Struktur Organisasi Bank Jabar.	4-2
4.2	Diagram SWOT Bank Jabar.	4-6
5.1	Susunan Tim Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Bank Jabar.	5-2
5.2	Matriks IE Dalam Menentukan Strategi Korporat.	5-5
5.3	Matrik <i>Grand Strategy</i> .	5-5
5.4	Model Rantai Nilai Generik Kaplan dan Norton dengan Fokus pada <i>Operational Excellent</i> .	5-28
5.5	Model Rantai Nilai Generik Kaplan dan Norton dengan Strategi yang Berfokus pada <i>Operational Excellent</i> .	5-30
5.6	Penentuan Pelatihan dalam Kapabilitas Sistem Informasi.	5-36
5.7	Hubungan Pada Kapabilitas Pekerja.	5-36
5.8	Pengelompokan Kategori Pelanggan Kaplan dan Norton.	5-44
5.9	<i>Strategy Map</i> Bank Jabar.	5-58
5.10	<i>Strategy Map</i> Bank Jabar (ukuran strategis).	5-60
6.1	<i>Strategy Map</i> PT. Bank Jabar.	6-4
6.2	<i>Strategy Map</i> PT. Bank Jabar (ukuran strategis).	6-5

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
L1	Proses Penentuan Ukuran Strategis Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Untuk PT. Bank Jabar Bandung.	L-1
L2	Komentar Dosen Penguji	L2